

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Vadim Stepanoff

JOKIVÄRI REMONTTIMESTARIT PROSESSIKARTTA

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6906

Tekijä

Vadim Stepanoff

Nimeke

Jokiväri RemonttiMestarit prosessikartta

Toimeksiantaja

Jokiväri Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyö suoritettiin Jokiväri Oy:n toimeksiantona. Tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle prosessiajattelun mukainen prosessikartta, johon on tunnistettu ja nimetty yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimmät prosessit. Prosessikartan tueksi luotiin käsikirja. Opinnäytetyö suoritettiin toiminnallisena opinnäytetyönä.

Johdannossa esitellään työn tausta ja toimeksiantajan perustiedot. Tietoperustaosio käsittelee prosessiajattelun ja prosessien peruskäsitteitä sekä prosessiorganisaatioon siirtymisen vaiheita. Lisäksi tietoperustaosiossa kuvataan prosessikartan ja käsikirjan rakenne ja tarkoitusperä.

Toimeksianto aloitettiin tutustumalla toimeksiantajan harjoittamaan liiketoimintaan ja organisaatorakenteeseen. Tutustumisen yhteydessä rajattiin tehtävän toimeksiannon laajuus ja tavoitteet. Yrityksen johdon halutessa muuttaa organisaatiota kohti prosessiajattelun mukaista prosessiorganisaatiota, päätettiin toimeksiantajan kanssa luoda prosessikartta, johon on kuvattu yrityksen liiketoiminnan kannalta oleelliset prosessit. Prosessikarttaa tukee kirjoitettu prosessikäsikirja. Yhtenä tavoitteista oli, että prosessikartan ja -käsikirjan avulla toimeksiantajan henkilöstö ymmärtäisi prosessiorganisaation rakenteen ja ydintoiminnot.

Kieli


suomi

Sivuja

38

Asiasanat

prosessiajattelu, prosessi, toimintokaavio, organisaatio

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS March 2014 Degree Programme in Business Karjalankatu 3 FIN 80200 JOENSUU FINLAND Tel. +358-13-260-6906	
Author Vadim Stepanoff		
Title The process map of Jokiväri RemonttiMestarit Commissioned by Jokiväri Ltd		
Abstract <p>This functional thesis was an assignment given by Jokiväri Ltd. The task was to produce a client process map, which is used to illustrate the company's core business processes. To support the client process map a manual was created. The task of the manual is to describe the processes modelled in the map.</p> <p>The introduction presents the background of the thesis and basic information of the company. The theory section dealt with basic concepts of process management and process-oriented organizations. In addition, the theory section describes the structure and intention of the process map and manual.</p> <p>The assignment started with accessing the business and organizational structure of Jokiväri. Next, the extent and goals of the assignment were decided. As the company's management wishes to change the organizational structure, a process map was decided to create which describes the company's most relevant business processes. The process map is supported by a manual, which explains all the necessary tasks of the processes. One of the goals was that Jokiväri personnel would understand the benefits of process managed organization.</p>		
Language Finnish	Pages 38	
Keywords process, process map, organization		

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne.....	5
1.2	Opinnäytetyön menetelmät.....	6
2	Prosessiajattelu ja prosessien vaiheet.....	8
2.1	Prosessin määritelmä	9
2.2	Prosessin tunnistaminen	11
2.3	Prosessin nimeäminen	12
2.4	Prosessin kuvaaminen	13
2.5	Prosessin mittaaminen	16
2.6	Prosessien mittarit	17
2.7	Prosessikartta	19
3	Jokiväri RemonttiMestarit prosessikartta	21
3.1	Käsikirja	22
3.2	Taloyhtiöprosessi.....	22
3.3	Henkilöasiakasprosessi	24
3.4	Kumppanuusprosessi	26
3.5	Yritysiasiakasprosessi	28
3.6	Asiakashankintaprosessi	29
4	Tukiprosessit.....	31
4.1	Rekrytointiprosessi	31
4.2	Henkilöstöhallintoprosessi	32
4.3	Laitehuoltoprosessi.....	33
5	Kehitysehdotukset	34
6	Pohdinta.....	36
	Lähteet.....	38

1 Johdanto

Yrityksen menestymisen kannalta on ratkaisevaa, kuinka hyvin se pystyy uusiutumaan. Suurempien yritysten tavoin pienissä ja keskisuurissa yrityksessä on etenkin 2000-luvulla pyritty sisäistämään prosessiajattelun mukaista arvoketjuajattelumallia. Suurten yritysten alihankkijoina ja prosessin osatekijöinä pienemmät yritykset ovat joutuneet sisäistämään prosessiajattelua ja muokkautumaan kohti prosessiorganisaatioita. Toisin sanoen isommat yhtiöt toiminnallaan ovat pakottaneet pienemmät toimijat uudistumaan. Tämä on aiheuttanut sen, että yritykset ovat yhä suuremmissa määrin muokkautuneet kohti prosessiorganisaatioita. Tämä opinnäytetyö edesauttaa Pohjois-Karjalaisen keskisuuren yrityksen siirtymistä kohti prosessiorganisaatiota.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Jokiväri Oy:lle (myöhemmin toimeksiantaja tai Jokiväri RemonttiMestarit) prosessiajattelun mukainen prosessikartta, jonka tukena on prosessikäsikirja. Prosessikartta toteutetaan tunnistamalla ja nimeämällä toimeksiantajan liiketoiminnan kannalta tärkeimmät prosessit, jotka kuvataan käsikirjassa. Tavoitteena on auttaa toimeksiantaja kehittymään kohti prosessiorganisaatiota. Yhtenä osatavoitteista on saada toimeksiantajan henkilöstö mukaan prosessityöhön ja ymmärtämään prosessiorganisaation rakenteen.

Johdannossa esitellään opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmälliset valinnat sekä toimeksiantaja. Tietoperustaosiossa esitellään teorian avulla prosessiajattelun peruseriaatteita ja prosessien vaiheita. Prosessien vaiheista esitellään prosessien määritelmää, tunnistamista, nimeämistä, kuvaamista, mittaamista sekä prosessien mittareita koskevia käsitteitä ja peruseriaatteita. Tietoperustaosion viimeisessä esitellään prosessikartan rakenne ja tarkoitus. Tietoperustaosiota seuraa itse opinnäytetyön tehtävä toiminto, eli toimeksiantajan prosessikartta, jossa on kuvattu toimeksiantaja prosessit. Tämän tukena on käsikirja, jossa on sanallisesti kirjattu auki tunnistetut ja

nimetyt prosessit. Opinnäytetyön lopussa kerrotaan havaitut kehittämisen kohteet, joiden perusteella kirjoitettiin kehitysehdotukset. Viimeisimpänä osiona on pohdinta.

1.2 Opinnäytetyön menetelmät

Opinnäytetyö voidaan toteuttaa joko tutkimustyyppisellä toimeksiannolla tai toiminnallisena tuotoksena. Tutkimustyyppiset toimeksiannot voidaan jakaa menetelmällisin perustein määrällisiin ja laadullisiin tutkimuksiin. Laadullisen, kvalitatiivisen, tutkimuksen peruspiirteinä ovat laadulliset tekijät. Toisin sanoen tutkimuksessa tutkitaan havainnoimisen, analyysin tai esimerkiksi haastattelun avulla ongelmasyitä, joiden perusteella tehdään johtopäätöksiä. Erilaisten tutkimustekniikoiden avulla laadullinen tutkimus selvittää ongelmakohtia, joilla on selkeitä laadullisia piirteitä. Tutkimukselle asetetaan tutkimustehtävä, jonka perusteella tutkitaan aiempaa tietoperustaa, jonka jälkeen esimerkiksi haastattelun tai analyysin perusteella toteutetaan tutkimus, jossa analysoidaan tutkimuksessa asetettuja kysymyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun välineenä ja pyritään aineiston tarkastelun avulla paljastamaan laadullisia ongelmakohtia. Määrällisen, kvalitatiivisen, tutkimuksen piirteenä on asioiden esittäminen numeerisesti. Toisin sanoen tutkimukselle asetetaan tavoitteet, joiden perusteella valitaan tutkimuksen menetelmät. Määrällisessä tutkimuksessa yhtäläillä valitaan tutkimusongelmat, tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät. Menetelmien avulla toteutetaan määrällinen tutkimus, jossa selvitetään käytettävän aineiston pohjalta ongelmakohdat. Esimerkiksi kysymyslomakkeen avulla pyritään selvittämään tutkimusongelmat, jotka tutkimuksen suoritusvaiheessa siirretään numeeriseen muotoon. On syytä painottaa että näitä kahta menetelmää on ajoittain vaikea erottaa toisistaan. Kvantitatiivinen tutkimus voi täydentää kvantitatiivista ja toisin päin. Numeroiden ja merkitysten tutkiminen täydentävät toisiaan.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisen opinnäytetyön peruseriaatteena on, että siinä toteutetaan toimeksiantajalle konkreettinen toiminto. Lähtökohtana on ongelmakohta, johon halutaan ratkaisu. Tämän perusteella suunnitellaan toteutettava toiminto. Hyvin usein toiminnallisen opinnäytetyön lähtökohtana on toiminnan kehittäminen ja

uudistaminen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä esitetään haluttu tuotos tai ongelmakohta, jonka perusteella valitaan halutut menetelmät. Toimintasuunnitelmaan kirjataan lähtötilanne, menetelmät ja kartoitus, jonka jälkeen toiminnon avulla pyritään ratkaisemaan ongelmakohdat tai kehittämään niitä. Hyvin usein toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena on konkreettinen lopputuotos, esimerkiksi käsikirja tai opas.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tehtävänä toimintona on toimeksiantajalle toteutettu prosessikartta ja prosessikäsikirja. Opinnäytetyö toteutetaan hankkimalla tietoja erilaisista lähteistä, kuten kirjallisista teoksista ja virallisista verkkopalveluista sekä tutustumalla toimeksiantajan harjoittamaan liiketoimintaan ja organisaatorakenteeseen.

1.1 Toimeksiantaja ja opinnäytetyön taustatiedot

Jokiväri Oy on Pohjois-Karjalassa ja Kuopiossa toimiva korjausrakentamiseen erikoistunut yritys. Yrityksen asiakkaina ovat kuluttajat, taloyhtiöt sekä yritykset. Toimipisteet sijaitsevat Joensuussa, Outokummussa ja Kuopiossa. Yrityksen henkilöstömäärä on 70, joista 60 toimii tuotannossa ja 10 hallinnossa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli noin 5 miljoona euroa. Samanaikaisia korjaus- ja kunnostusurakoita yrityksellä on 150–250. Jokiväri Oy:n visiona on kasvaa markkinoilla kilpailijoita nopeammin. Missiona on tuottaa korjausrakentamisen palvelua kustannustehokkaasti, varmistaa kiinteistöjen arvon säilyminen ja tuottaa ratkaisuja joita on helppo ostaa. Arvoiksi Jokiväri Oy määrittää joustavuuden, ihmisläheisyyden ja vastuullisuuden. Yhtiön toisena toiminimenä käytetään Jokiväri RemonttiMestarit.

Yrityksen henkilöstömäärä on kasvanut viime vuosina, jonka takia yrityksen johdon päässä on nähty tarve uudistua. Prosessiajatteluun siirtyminen nähtiin luontaisena kehityksenä yrityksen kasvaessa. Yrityksen toimitusjohtajan, Mikko Juvosen, ottaessa yhteyttä Karelia-ammattikorkeakouluun, nähtiin muutoksessa potentiaalinen opinnäytetyöaihe. Yhdessä vastuopettajan, toimeksiantajan ja opinnäytetyöntekijän kanssa rajattiin opinnäytetyön aihe prosessikarttaan. Tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle edellä mainittu prosessikartta, johon on nimetty yrityksen liiketoiminnan kannalta oleelliset prosessit. Jotta itse työ ei

jäisi pelkästään prosessien tunnistamiseen ja nimeämiseen, päätettiin prosessikartan tueksi kirjoittaa käsikirja, jossa tunnistetut ja nimetyt prosessit on kuvattu.

2 Prosessiajattelu ja prosessien vaiheet

Prosessiajattelun yhtenä merkittävimmistä henkilöistä voidaan pitää Michael E. Porteria, joka 1985 esitteli oman arvoketjuajattelumallin. Porterin arvomallin mukaan arvoketju on rinnakkaisten ja peräkkäisten toimintojen kokonaisuus, joka toimintojen loppuvaiheessa päättyy lopputuotteeksi tai palveluksi ja näin osaksi asiakkaan omaa arvoketjua (Porter 2006, 24-28). Porterin arvoketjumallissa yritys koostuu arvotoiminnoista, joista aiheutuu yrityksen kustannukset, joilla vastaavasti tuotetaan asiakkaalle arvoa. Arvotoiminnot voidaan Porterin mallissa jakaa perustoimintoihin ja tukitoimintoihin, jotka kaikki tulisi toteuttaa niin, että tuotettu lisäarvo ylittää aiheutuneet kustannukset (Sakki 2009, 15). Vuonna 1990 Rummler ja Brache antoivat oman kuvauksen uuden prosessiorganisaation toiminnasta. Heidän mukaan yrityksen toiminnoissa on ydintoiminnan ulkopuolelle jääviä raja-alueita, joita pitäisi hallita. Yrityksen kilpailuetu sekä suurimmat kehityskohteet sijaitsevat juuri arvoketjun toimintojen rajapinnoilla ja niiden välisissä suhteissa. Käytännössä tämä tarkoittaa toimintojen yhteistoimintaa, jotta organisaatiossa oleva osaaminen yhdistyisi yhdeksi johdonmukaiseksi ketjuksi jonka tuotoksena on haluttu tulos.

Perinteisessä vertikaalisessa organisaation rakennekaaviossa organisaation jäsenille kuvataan omat tehtävät, vastualueet sekä raportointikanavat. Toisin sanoen tietyllä toimijalla on vastuualueellaan tietty toiminto, jonka tuloksista se raportoi tietylle taholle. Kyseisen vertikaalisen rakennekaavion ongelmana on se, että sen kuvauksesta puuttuvat kokonaan itse tuotteet, tuotteiden valmistusvaiheet, toimittajat sekä loppuasiakkaat. Kun vertikaaliseen organisaatiokuvaukseen lisätään kuvaukset siitä, mitä tehdään, kuinka tehdään, kenelle tehdään ja kenen kanssa tehdään, syntyy siitä horisontaalinen, organisaation rakenteet läpileikkaava työvirran suuntainen kuvaus tavarantoimittajilta loppuasiakkaille. (Porter 2006, 44-51.)

Prosessiajattelun ydinkohtina ovat nämä yksittäiset läpileikkaavat toiminnot eli prosessit. Prosessiajattelun ideana on puuttua itse toimintoihin. Organisaation kaikki suuremmat toiminnot, esimerkiksi tuotteiden valmistus, halutaan nähdä prosesseina. Toisaalta prosessiajattelun ideaa voidaan pitää myös huomattavasti yksinkertaisempaan. Prosessiajattelun lähtökohtana on asiakas. Asiakkaan tarpeet määrittelevät sen, millä tuotteilla ja palveluilla ne saadaan tyydytettyä. Tätä varten suunnitellaan toiminto, eli prosessi, joilla saadaan aikaan halutut tuotteet. Prosessia varten selvitetään, mitä syötteitä, eli tietoja ja raaka-aineita, tarvitaan prosessin toteuttamiseen. (Laamanen 2009, 20-21.)

Prosessiajattelun periaatetta voidaan yrityksen sisältä päin kuvata niin, että yrityksen strategian kulmakivenä eivät ole tuotteet ja palvelut vaan liiketoiminnan prosessit. Yrityksen menestyminen perustuu ydinosaamisen muuntamiseen prosessien kautta strategiseksi kyvykkyydeksi, jotka luovat asiakkaalle arvoa. Yrityksen kyvykkyys perustuu eri yrityksen toimintoja läpileikkaaviin prosesseihin. (Hannus 1994, 21-22.)

Hannuksen mukaan (1994, 41) prosessiajattelun merkitys länsimaissa tiedostettiin vasta 1990-luvun alussa. Syynä tähän on laatujohtamisen kehittyminen, jonka lähtökohtana on koko toimitaketjun laadun kehittäminen, sen sijaan että tarkastellaan pelkästään tiettyä toimintoa tai tehtävää. Näin ollen prosessiajattelussa on kyse yrityksen koko toimintatapaa koskevasta uudelleenajattelusta.

2.1 Prosessin määritelmä

Prosessiajattelun yhteydessä on jo osittain sivuttu itse prosessin käsitettä. Prosessi on toimintaketju tai arvoketju, jossa toimintaketjuun osallistuvat resurssit suorittavat osatehtäviä toimintaketjun kokonaistehtävän aikaansaamiseksi (Kvist, Arhomaa, Järvelin & Räkkönen 1995, 9; Laatuakatemia, 2010). On kuitenkin suositeltavaa muistaa, että lähes jokainen muutos tai kehitys voidaan nähdä prosessina, esimerkiksi kehitys- tai oppimisprosessi. Toisaalta taas jokaista arkipäivän toimintoa voidaan nähdä prosessina (Laamanen 2009, 19). Tässä opinnäytetyössä prosessilla tarkoitetaan toimeksiantajayrityksen liiketoimintaprosesseja. Arvoketjun

määritelmänä voidaan pitää eri yritysten muodostamaa ketjua, jossa tuotteet jalostuvat alkutuotteista tai raaka-aineista vaiheittain valmiiksi hyödykkeeksi. Yritysten oma arvoketju on taas osa suurempaa verkostoa, joka alkaa alkutuotteesta tai raaka-aineesta ja päättyy asiakkaaseen. Arvoa tuotetaan asiakkaalle koko verkostossa, ennen ja jälkeen yrityksessä tapahtuvia toimintoja (Sakki 2009, 14).

Liiketoimintaprosesseja taas ovat joukkoja toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteistä tulee tuotteita. Toisena määritelmänä on se, että liiketoimintaprosessi on vastaavasti loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joilla aikaansaadaan toiminnan tulokset. (Laamanen 2009, 19-20.)

Prosessin ero projektiin on siinä, että prosessi on jatkuva ja toistuva. Se on siis looginen kokonaisuus, joka alkaa ja päättyy, jonka jälkeen toistuu (Kvist ym. 1995, 9). Esimerkkinä prosessista postimyyntiyrityksen suppea kuvaus tilaus-toimitus -prosessista. Tämä toimintaketju alkaa, kun asiakas tekee tilauksen yrityksen verkkokaupassa ja päättyy vastaavasti, kun asiakas on noutanut tilauksen (jos kyseessä etukäteen maksettu tilaus), tai vastaavasti vasta sen jälkeen, kun asiakas on toimituksen jälkeen maksanut laskun. Kyseiseen tilaus-toimitus -prosessin osallistuvia yrityksen resursseja ovat atk-järjestelmät, jotka vastaanottavat tilauksen, mahdollinen varasto, pakkaamo ja laskutus. Mikäli toimittaja itse toimittaa lähetyksen, liittyy tähän prosessiin vielä postitus tai vastaavasti postitusta hoitavalle yritykselle tavaran siirto.

Prosessin lähtökohtana on se, että on olemassa jotakin pysyvää ja toistuvaa, jota voidaan mallintaa ja kehittää. Prosessia ei pidä nähdä pelkkänä toimintana, sillä toimintaa ei ole hyödyllistä jäsentää ilman resursseja, eli toteuttajia. Myöskään resurssien tilalla ei olisi käyttöä termiä panokset. Panoksiksi saatetaan sekoittaa ihmiset ja materiaalit. Panokset ovat syötteitä, eli tietoa ja materiaalia, jotka jalostuvat prosessissa. Prosessin tulokset ovat lopputuotteita ja -palveluita sekä prosessissa syntyvä suorituskky. Toisin sanoen prosessin käsite koostuu itse toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskky (Laamanen 2009, 20). Liiketoimintaprosessit ovat taas toisiinsa liittyviä toimintoina ja tehtäviä. Kyseiset toiminnot ja tehtävät muodostavat kokonaisuuden, joka alkaa

asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen (Hannus 1994, 41).

2.2 Prosessin tunnistaminen

Koska toimeksiannon tarkoituksena on tunnistaa toimeksiantajayrityksen prosessit, on seuraavaksi tarkoitus paneutua siihen, miten yksittäisi prosesseja tunnistetaan.

Prosessin tunnistamisvaiheessa ensimmäisenä vaiheena on tunnistettavan prosessin rajaaminen. Lähtökohtaisesti tunnistaminen on pyrittävä tekemään niin, että prosessi lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessin rajaamisvaihe on sikäli myös tärkeä, sillä vääränlaisen rajauksen seuraukset saattavat ajaa koko prosessityön väärään suuntaan. Tämän takia helpoin tapa rajata prosessi on määritellä ensimmäiseksi ja viimeiseksi vaiheeksi asiakas. Prosessi siis alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Prosessin suunnittelun tarpeena on aina asiakastarve ja vastaavasti arviointina on asiakaspalaute. Kyseisellä rajausvaiheella on myös tarkoituksena se, että jatkuvan kehittämisen periaate säilyy osana prosessia. Prosessien tunnistusvaiheella on tarkoituksena varmistaa, että kehitystyön perusta on riittävän vahvaa. Ennen prosessien tunnistamista, tulee organisaation jäsenten sisäistää prosessiajattelun peruseriaatteen. (Laamanen 2009, 52-53; Laamanen 2005, 157).

Prosessien tunnistamisvaiheessa on myös tarkoitus luokitella prosessit. Tässä kohtaa vaihtoehtoja on lukuisia; voidaan puhua tuote-, palvelu-, ydin-, pää-, tuki-, avain-, ohjaus- tai johtamisprosesseista. Myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyötä määritellään ja kuvataan tarkemmin toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimmät valitut prosessit, mutta lähtökohtana on pidettävä sitä, että kaikki prosessit ovat tunnistamisvaiheessa yhtä tärkeitä. Tällä tavoin kaikki prosessit voidaan tunnistaa ja myöhemmin kuvata yhdessä tasossa, jolloin prosesseista tulee aito prosessien verkko.

2.3 Prosessin nimeäminen

Prosessin tunnistusvaiheessa organisaation johdon tehtävänä on tunnistaa liiketoimintaa ohjaavat prosessit aiemmin mainittujen kriteerien perusteella. Tunnistamisvaiheen jälkeen prosessit tulisi nimetä. Yhtenä nimeämisvaiheen oleellisimmista valinnoista on prosessien luokittelu. Hyvin usein luokittelussa valitaan toiminnan kannalta avainprosessit, jotka luokitellaan ydin- ja tukiprosesseiksi. Tässä kohtaa on suotavaa painottaa, ettei tässä kohtaa tehdä varsinaista luokittelujakoa tärkeimpien prosessien välillä, vaan nimeämisvaiheessa valitaan ne prosessit, joita prosessiajattelun mukaisesti organisaation johto luokittelee lähimmäksi oman organisaation toimintaa. Ydinprosesseja ovat niitä prosesseja, joista syntyy välitön organisaation jalostusarvo ja joilla on välitön, suora, yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosesseiksi luokitellaan toiminnan kannalta oleelliset toiminnot, joilla prosessiajattelun mukaisesti asiakkaan tarpeet tyydytetään (Laamanen 2009, 54). Hyvin usein teollisissa yrityksissä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotteiden valmistus, myynti ja markkinointi, mahdolliset asiakaspalveluprosessit sekä toimitusprosessit. On hyvä muistaa, että organisaation johdon tehtävänä on määritellä nämä toiminnan kannalta tärkeimmät ydinprosessit, jotka kuvastavat yrityksen päästrategiaa ja ydintekemistä. Palveluita tuottavan yrityksen ydinprosessien määrittäminen ei ole yhtä yksiselitteistä, sillä perinteistä luokittelujakoa on huomattavasti vaikeampi nähdä.

Organisaatio ei pysty toimimaan pelkillä ydinprosesseilla. Tukiprosessien tarkoituksena on luoda edellytyksiä toiminnan tehokkuudelle. Tukiprosessien ominaispiirteenä on se, että ne jatkuvat koko ydinprosessin aikana. Niiden tarkoituksena on vahvistaa toimintaa sekä tietyiltä osin mahdollistaa ydinprosessien jatkuvuuden (Sakki 2009, 14-15). Kuten ydinprosessien kohdalla, asiakkaat sekä yrityksen liiketoiminta määrittelevät sen, mitkä ovat yrityksen tukiprosesseja. Suomessa yleisimpiä tunnistettuja tukiprosesseja ovat henkilöstöhallinto, laadun parantaminen, atk-järjestelmät, taloudellinen ohjaus sekä mahdollisten koneiden ja tilojen huolto (Laamanen 2009, 56).

Prosessien nimeämisvaihe on strateginen asia, jonka tärkeimpänä seikkana on asiakasohjautuvuuden vaatimus. Toisin sanoen nimeämistilanteessakin

asiakkaan tarpeet ohjaavat prosessin nimeämistä (Kvist ym. 1995, 9). Prosessien nimet ovat viestinnän välineitä, joiden tarkoituksena on auttaa ymmärtämään toiminnan tavoitteita, tarkoitusta ja/tai tuloksia. Nimeämiskäytännön yhtenä hyvänä keinona on kysyä mikä on prosessin tarkoitus. Tuolloin muotoiltu nimi ohjaa suoranaisesti prosessin parissa työskenteleviä henkilöitä ja edesauttaa mittaamaan prosessia hyödyllisellä tavalla (Laamasen 2009, 59).

Prosessin nimeäminen voi tapahtua myös yrityksen sisäisten toimintojen kautta. Edellä mainitun asiakasohjautuvuuden lisäksi prosessin nimeämisessä voidaan hyödyntää yrityksen jo aikaisemmin (ennen prosessiajattelun käyttöönottoa) tunnistettujen toimintoja osaksi prosessia (Kvist ym. 1995, 70). Esimerkiksi teollisessa yrityksessä laadunvarmistuksen kannalta prosessin nimeäminen pohjautuu laadunvalvontajärjestelmiin. Toisin sanoen tietyissä tapauksissa asiakaslähtöisen prosessinimeämisen rinnalla on hyvä käyttää yrityksen sisäisiä toimintoja prosessin nimeämistyökaluina. On kuitenkin syytä välttää tilannetta, jossa prosessin nimeäminen luo yrityksen sisällä tiettyjä uusia organisaation ryhmiä tai osastoja. Prosessien nimeämisen tarkoituksena on määritellä prosessi ja osittain sen laajuus, mutta ei organisoida yksiköt prosessien mukaan (Laamanen 2009, 59).

2.4 Prosessin kuvaaminen

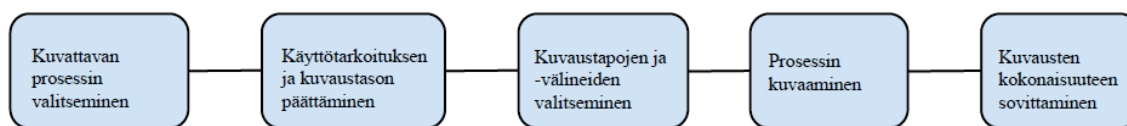
Prosessityön kannalta on ensisijaisen tärkeää kuvata tunnistettu ja nimetty prosessi. Prosessin kuvaaminen on kehittämistyön ja prosessiajattelun käyttöönoton kannalta ratkaisevassa roolissa (Kvist ym. 1995, 77). Kuvaamisen tarkoituksena ei ole vaan pelkästään kuvata tai kirjoittaa auki prosessin eteneminen, vaan tarkoituksena on ymmärtää itse prosessin kulku, jotta kehittämiskohteet olisivat löydettävissä. Tarkoituksena on tarkentaa prosessin rajoja ja tietyissä tapauksissa määritellä ne uudestaan. Prosessien kuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnan ja parantamisen väline. Kuvaukset auttavat hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentävät toimijoiden ja prosessien vastuuta sekä löytävät toiminnan tehostamistarpeet. Organisaation johto käyttää prosessikuvauksia johtamisen ohjauksen, päätöksen ja suunnittelun

välineenä, mikä auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään prosessin vaiheet (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2012).

Prosessin kuvausvaihe riippu yrityksen toiminnan laajuudesta. Toiminnan laajuus määrittelee sen, kuinka prosessi kuvataan. Kuvausvaihe ei ole yksiselitteinen, vaan useasta tekijästä johtuva lopputulos (Hannus 1994, 41). Kuvauksen yhteydessä on syytä miettiä tarkkaan, mihin prosessin kuvaamisella tähdätään. Lisäksi on erityisen tärkeää piirretyn vuokaavion lisäksi kuvata prosessi kirjallisesti. Kirjoitetun kuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat. Sen tulee esittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Sen pitää pystyä auttamaan kokonaiskuvan ymmärtämistä sekä omaa roolia, ja edistää prosessissa toimivien henkilöiden yhteistyötä sekä antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan (Laamanen 2005, 160-163).

Teknisiltä vaatimuksilta prosessikuvauksen on oltava suhteellisen lyhyt, noin 4 sivua kirjoitettua tekstiä jonka lisäksi vuokaavio. Kuvauksessa täytyy olla kirjoittajan tunnistetiedot, termien ja käsitteiden on oltava edelläsovitujen mukaisia, jonka lisäksi prosessikuvauksen tulee olla looginen ja ymmärrettävissä oleva (Laamasen 2009, 77-78). Kvist ym. (1995, 77) mukaan taas kuvauksen tarkkuus on ongelmallinen tekijä. Liian tarkassa kuvauksessa on kuvaamisen työläys ja kokonaisuuden hämärtyminen, kun taas liian yleisluonteisessa kuvauksessa ei mennä konkreettisen toiminnan tasolle.

Ei ole siis yhtä yksiselitteistä tapaa kuvata organisaation prosessit, vaan kuvausvaiheessa on ymmärrettävä organisaation toiminnan laajuus, ja sen perusteella kuvattava prosessi. Kuvausvaihe voi olla toiminnan laajuudesta riippumatta sama, toisaalta kuvastapa ja vaihe saattavat erota merkittävä organisaatiokohtaisesti (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2012).



Kuvio1. Prosessin kuvaamisen vaiheet (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012).

Kuviossa 1 on prosessin kuvaamisen vaiheet. Kyseistä mallia voidaan pitää yleispätevänä, vaikkakin hieman suppeana. Kuvaaminen alkaa prosessin valitsemisella. Valitun prosessin jälkeen päätetään prosessikuvauksen käyttötarkoitus ja kuvaustaso, jota seuraa itse kuvaustapojen ja -välineiden valitseminen. Neljäntenä vaiheena on itse prosessin kuvaus, johon kuuluu vuokaavion luominen. Saadun tuloksen perusteella kuvattu prosessi olisi arvioitava ja mikäli työllä on päästy tavoitteeseen, seuraa tätä kuvauksen kokonaisuuteen sovittaminen.

Prosessin kuvausvaihetta voidaan nähdä myös vuorokeskusteluna, jossa kuvausvaiheeseen otetaan kaikilta organisaation tasoilta henkilöitä mukaan. Tuolloin kuvausvaihe on mahdollisimman realistinen, kun pystytään näkemään nykyiset ongelmatilanteet ja -kohdat. Laamanen on kuvannut oman prosessikuvauksen mallin niin, että se alkaa soveltamisalasta. Tässä kohtaa on otettava selville, mihin prosessia sovelletaan ja mikä on sen kulku, toisin sanoen, mistä se alkaa ja mihin päättyy. Toisena vaiheena ovat asiakkaat. Toisen vaiheen tarkoituksena on selvittää, keitä ovat prosessit asiakkaat ja sidosryhmät sekä mitkä ovat heidän tarpeet ja vaatimukset. Kolmantena vaiheena on itse prosessin tavoite. Vuorokeskustelun tässä vaiheessa kysytään, mikä on prosessin tarkoitus, tehtävä ja missio sekä mitkä ovat kyseisen prosessin menestystekijät ja suorituskyky. Seuraavaksi selvitetään syötteet, tuotteet ja palvelut. Toisin sanoen resurssitekijät ja lopputuotteet tai palvelut. Viidennessä vaiheessa on tarkoitus selvittää, millaista prosessikaaviota kuvausvaiheessa käytetään. Viimeisin, kuudes vaihe on vastuun määrittäminen. Ketkä ovat vastuussa missäkin prosessin vaiheessa ja mitkä ovat keskeiset roolit ja tiimit. Vastuualueella on myös tarkoitus selvittää prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt organisaatiossa. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012; Laamanen 2009, 76-78.)

2.5 Prosessin mittaaminen

Prosessien mittaamisen käytäntö on erikokoisissa organisaatioissa erilainen. Mittaamisen tarkoitus on kuitenkin organisaation koosta riippumatta sama; mittaamisella pyritään saamaan käsitys siitä, mitä on tapahtumassa. Prosessit auttavat ymmärtämään, mikä on hyvien tulosten saavuttamisen kannalta kriittistä. Tämän perusteella voidaan kehittää hyödyllistä mittaamista (Laamanen 2005, 166-170).

Yksi mittaamisen syistä on myös kehittämiskohteiden havaitseminen. Prosessin kehittämistä ja ohjaamista varten on prosessia pystyttävä mittaamaan, jotta toimintaa pystyttäisiin analysoimaan (Kvist ym. 1995, 84). Prosessien mittaaminen antaa kuvan tehdystä työstä ja toiminnoilla saavutetuista tuloksista. Toisin sanoen mittaaminen kertoo, kuinka hyvin toiminto on suoritettu, eli esimerkiksi kuinka hyvin prosessi vastaa asiakkaan tarpeita (Alhola 2000, 55).

Isoissa organisaatioissa on havaittu mittaamisen vastustamisen. Mittaamista vastustetaan kahdesta syystä. Ensimmäisenä syynä on se, että mittaaminen tarkoittaa tilanteen esittämistä numeroilla. Toisena taas, etteivät ihmiset halua toimintansa tulevan objektiivisen arvioinnin kohteeksi. Prosessin mittaamiselle onkin luontaista, että määritellyt mittarit antavat mittaustulokset numeerisesti (Laamanen 2009, 150). Näin ollen tunnuslukujen käyttö mahdollistaa ilmiöiden analysoinnin, pelkän palautteen keräämisen sijasta. Esimerkkinä edellä mainitulle voidaan pitää esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaamista; asiakkaalta kysyttäessä hänen tyytyväisyytensä, voi asiakas luonnehtia tyytyväisyyden esimerkiksi melko tai aika hyväksi. Vastauksesta ei synny todellista käsitystä siitä, kuinka tyytyväinen asiakas todellisuudessa on. Sen sijaan, kun asiakas määrittelee tyytyväisyyskyselyssä tyytyväisyytensä 1-5 asteikolla, jossa 5 on korkein arvo, saadaan selkeä numerrinen vastaus asiakastyytyväisyydestä. Näin ollen mittaaminen selkeyttää viestiä.

2.6 Prosessien mittarit

Toimeksiantajan prosessien mittarit käydään tarkemmin läpi prosessikäsitelmissä. Seuraavaksi käsitellään yleisimpiä prosessimittareita teorian näkökulmasta. Näitä ovat aika, raha, määrä ja sidosryhmien näkemykset.

Läpimenoaika on yksi yleisimpiä prosessimittareita. Prosessiajattelun myötä läpimenoaika on otettu osaksi organisaation prosessien tunnuslukuja. Syynä käyttöönottoon on se, että läpimenoajan lyhentyessä kustannukset on nähty laskevan ja laadun paranevan. Laadun paranemisella tarkoitetaan virheiden vähentämistä, tuotteen tai palvelun laadun paranemista ja reagointinopeuden lisääntymistä. Etenkin teollisissa yhtiöissä läpimenoajan nopeuttaminen on nähty kustannusten pienentämisen lisäksi tärkeänä kilpailuetuna (Laamanen 2005, 184-188; 2009, 153). Läpimenoajan ja kustannusten suhdetta on kuvattu niin, että läpimenoajan puolittaminen aiheuttaa keskimäärin 25 prosentin kustannussäästöä. Prosessin läpimenoaika koostuu jalostusajasta ja tuottamattamasta ajasta. Jalostusajalla tarkoitetaan aikaa, joka käytetään tuotteen tai palvelun varsinaiseen käsittelyyn. Tuottamaton aika koostuu puolestaan siirto-, odotus-, tarkistus- ja lopetusajasta. On havaittu, että varsinainen jalostava osuus, eli suoritus aika, on vain yhden prosentin verran koko läpimenoajasta (Laamanen 2009, 153; Kvist ym. 1995, 92).

Toinen aikaan liittyvä mittari on toimitusajan täsmällisyys. Täsmällinen toimitusaika ratkaisee hyvin pitkälti myös asiakkaan suhtautumisen kyseiseen tuotteeseen tai palveluun. Lyhyt läpimenoaika helpottaa toimitustäsmällisyyttä, kun tuotteen valmistumiselle pystytään määrittelemään konkreettinen ajankohta. Osittain voidaan myös sanoa, että toimituksen täsmällisyys mittaa organisaation toimivuutta. Toisin sanoen, asiat tapahtuvat oikeaan aikaan, niin kuin on luvattu. (Laamanen 2009, 153-154; 2005, 185-188.)

Rahasta puhuttaessa prosessien kohdalla, tarkoitetaan kustannuksia. Prosessien kustannukset ovat vaikeasti laskettavia, johtuen siitä, että organisaatioiden laskentajärjestelmät on toteutettu vanhojen funktionaalisten organisaatioiden perusteella. Tälle luonteenomainen piirre on se, että

kustannukset lasketaan kustannuspaikoille ja osastoille, kun taas prosessit edellyttävät että kustannus pystytään kohdistamaan koko toiminnolle. Prosessin kustannukset on pystyttävä kohdistamaan muun muassa työ-, kone-, tila-, materiaali-, energia ja yleiskustannuksille. Tämän perusteella on kehitetty toimintolaskenta, jolla pystytään prosessin aiheuttamat kustannukset kohdistamaan tarkasti prosessille. Näitä yksittäisiä kustannusyksiköitä kutsutaan kustannusajureiksi. Yleisluontoisia kustannusajureita voidaan jakaa myös yksikköajureiksi. Toinen rahaan liittyvä mittari on pääoman sitoutuminen prosessiin. Pääoman sitoutumista mitataan enemmänkin tuotanto-organisaatioissa esimerkiksi erilaisilla kierto-opeuksilla, kuten myyntisaatavilla, keskeneräisillä tuotannoilla, varastomateriaaleilla ja tuotevarastoilla. Ideana on, että mikäli prosessissa sitoutuu paljon pääomaa keskeneräiseen tuotantoon, on se merkki huonosta prosessin hallinnasta. Palvelua tuottavissa organisaatioissa pääoman sitoutuminen rinnastetaan tiloihin ja laitteisiin, joiden perusteella ei ole niin helppoa tehdä päätöksiä prosessin hallinnasta. (Alhola 2000, 55-58; Laamanen 2009, 154-155.)

Määristä puhuttaessa on otettava huomioon organisaation piirteet. Määrät eivät itsessään numeerisina tunnuslukuina anna prosessin suorituskyvystä tarkkaa tulosta, vaan määrät pitää pystyä näkemään laadullisina tekijöinä. Organisaatioissa mittaamisen kohteena voivat olla ihmisten, asiakkaiden, sairaspotilaiden, reklamaatioiden tai palvelutapahtumien määrät. Hyvin usein saadut määrät luokitellaan vielä esimerkiksi lyhytaikaisiksi tai pitkäkestoisiksi, jolloin niiden vaikutus prosessiin on mitattavissa helpommin ja antaa paremman tuloksen prosessin kannalta. Tietyille prosesseille on lisäksi luonteenomaista, että niiden mittaamiseen voidaan käyttää useampaa mittaria ristiin, esimerkiksi miten sairaspotilaat vaikuttavat tuotteen läpimenoaikaan. Edellä mainittua mittaria voidaan lisäksi miettiä pidemmällä aikavälillä, esimerkiksi miten yksittäisen henkilön keskimääräinen sairauspotilaus-aika vaikuttaa prosessin tehokkuuteen. (Laamanen 2005, 178-188; Valtiovarainministeriö 2010)

Sidosryhmien näkemyksistä puhuttaessa prosessin mittarina luonnehditaan mittareiksi asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyttä. Nämä ovat hyviä mittareita, mutta ne on pystyttävä kohdistamaan suoraan prosessin suorituskyvylle ja sen mittaamiselle. Hyvin usein asiakastytyväisyyttä mitattaessa mitataan koko

organisaation suorituskykyä eikä niinkään tietyn prosessin. Tätä ajatusta voi tarkentaa niin, että samaisen asiakastytyvyyden voi kohdentaa suoraan tietyille prosessille. Esimerkkinä tästä voidaan pitää esimerkiksi verkkokaupan toimituksen jälkeistä palautekyselyä. Tällä kyselyllä saadaan kohdennettua asiakkaan vastaus suoraan toimitusprosessille, jolloin vastaus on relevantti prosessin näkökulmasta. (Laamanen 2009, 152-157.)

2.7 Prosessikartta

Prosessikartan laatiminen toimeksiantajayritykselle on tämän toiminnallisen opinnäytetyön pääasiallinen tehtävä. Ennen varsinaisen kartan esille tuomista on hyvä perehtyä prosessikartan tarkoitukseen ja rakenteeseen.

Prosessikarttaa nähdään työkaluna toiminnan uudistamisessa (Hannus 1994, 43). Prosessiajattelun käyttöönotto edellyttää organisaation johdon ajatuksen sisäistämisen lisäksi konkreettista prosessikarttaa, jota täydennetään aukikirjoitetulla käsikirjalla. Prosessikartta on samalla prosessikuvauksen ylin taso, jossa kuvataan prosessien lisäksi koko organisaation toimintaa. Siinä esitetään prosessit, pelkistetty organisaatiokaavio ja toimintaympäristö (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta). Prosessikartta on samalla viestinnän väline. Kartan tarkoituksena on auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Samalla asiakaslähtöisyyden on oltava ilmi prosessikartassa, jotta organisaation jäsenet ymmärtävät asiakkaan roolin osana prosesseja (Laamanen 2009, 59).

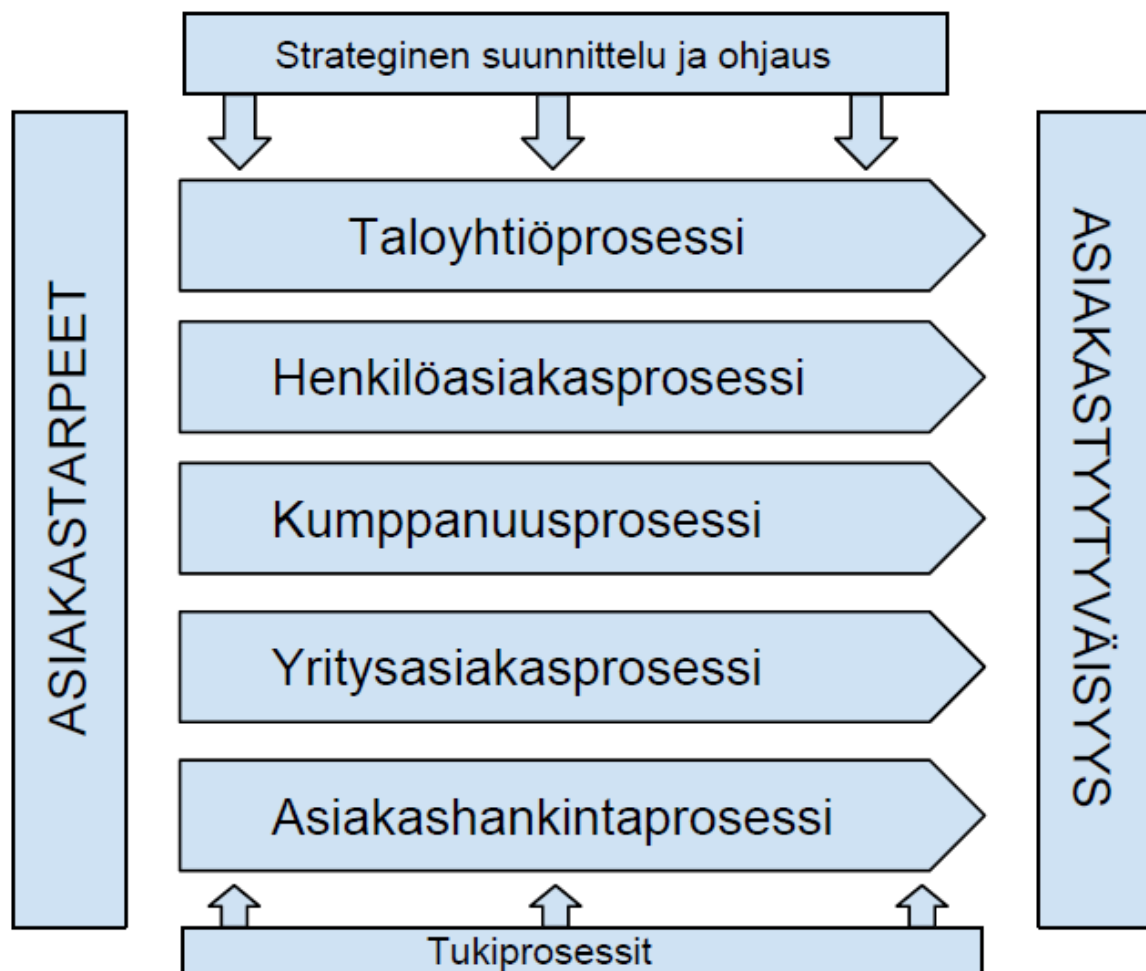
Prosessikartan rakenne koostuu funktioista ja prosesseista. Tarkoituksena on esittää funktiot pysty- ja prosessit vaakasuunnassa, jolloin pyritään viestimään prosessien kulkua organisaation rajojen läpi. Tietyissä organisaatioissa prosessikartta on synnyttänyt ajatusta, että prosessit olisivat uusia osastoja, jolloin koko prosessityö kääntyy pääläelleen. Hyvin usein prosessien nimityksellä on tuettu tätä ajatusta. Ideana ei myöskään ole se, että prosessikarttaan piirretyt prosessit kuvaisivat eri osastojen toimintaa. Prosessikartan tulee kuvata toimintaa niin, että se edistää ymmärtämään organisaation toimintaa. Prosessit eivät myöskään ole yksittäisiä työputkia, vaan ne vaikuttavat toisiinsa. Keskeisiä vaikutussuhteita tulee olla esillä

prosessikartassa, jolloin toiminta nähdään prosessien verkkona. Koska lähtötilanteen ongelmana on yleensä ydinfunktioiden väliset rajapinnat, on prosessikartan ideana tuoda nämä rajapinnat selvästi esille ja korostaa asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa ja ohjausta. Onnistuneesta prosessikartasta käy ilmi organisaation ansaintalogiikka. Piirrettyjen prosessien painopisteen tulee olla siellä, missä vaikutetaan eniten organisaation taloudelliseen suorituskyykyyn. Jotta prosessit pystytään kuvaamaan läpi organisaatorajojen, tulee funktioiden olla tunnistettuja. Funktioina käsitetään organisaation toimintoryhmät, asiakkaat, tavarantoimittajat, jälleenmyyjät ja muut olennaiset sidosryhmät. On huomioitava, että organisaation ydintoiminnot tulee tunnistaa riippumatta voimassa olevasta organisaatoratkaisusta. On syytä muistaa, että prosessikartan tulee olla riittävän yksinkertainen. Mistä tahansa organisaatiosta saa helposti määriteltä useita kymmeniä ellei satoja prosesseja, jolloin yhtenäisen prosessiverkosta koostuvan kartan rakentaminen on käytännössä mahdotonta. Suuremmissa organisaatioissa prosessikarttaan perustettu niin sanottuja prosessikoreja, eli välirakenteita, jolloin toiminnan kuvaaminen ja hahmottaminen helpottuu. Pienemmissä organisaatioissa on syytä käyttää karkeaa jaottelua. Liiketoiminnan kannalta määritellään tärkeimmät prosessit, jotka kuvataan prosessikarttaan. Mikäli näihin prosesseihin liittyy tiettyjä toimintoja, joita ei saa kuvattua prosessikarttaan, on ne syytä avata käsikirjassa. Prosessikartan otsikkoon on kiinnitettävä huomiota. Prosessikartta otsikkona kuvastaa tiettyä karttaa eikä niinkään organisaation toiminta-ajatusta, joten näin ollen prosessikartan tilalle oli syytä keksiä toinen otsikko. (Hannus 1994, 43-45; Laamanen 2009, 59-64; Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2010.)

Prosessikäsikirjan tarkoituksena on tukea prosessikarttaa. Käsikirjaan kirjoitetaan auki prosessikarttaan kuvatut prosessit ja funktiot. Ideana on tunnistaa, nimetä ja kuvata karttaan piiretty prosessiverkosto sanallisesti. Prosessikarttaan on hyvin vaikeaa määritellä mittarit, joten prosessien suorituskyykyyn mittarit tulee olla liitettynä käsikirjaan. On syytä muistaa nimetä jokaiselle prosessille omistaja ja mahdolliset eri vaiheiden vastuuhenkilöt. Prosessin kulku on kirjoitettava kokonaisuudessaan auki, jotta prosessiajatteluun paneutumaton henkilö pystyy käsittämään mistä on kyse. On syytä muistaa, että jo aiemmin mainittu asiakkaan rooli tulee näkyä myös

käsikirjassa. Johdon rooli on ratkaiseva prosessikartan ja käsikirjan käyttöönotossa. Organisaation johto määrittelee sen, mitkä prosessit tulevat prosessikarttaan ja miten ne kirjoitetaan käsikirjassa auki. Peruseriaate on hyvin pitkälti organisaatiosta riippumatta sama, mutta käsikirjan laajuus voi vaihdella organisaatioittain. (Hannus 1994, 43-44; Laamanen 2009, 64.)

3 Jokiväri RemonttiMestarit prosessikartta



Kuvio 2. Jokiväri Oy:n prosessikartta

3.1 Käsikirja

Käsikirjan tarkoituksena on toimeksiannon mukaisesti kuvata toimintokaavioon nimetyt Jokiväri RemonttiMestareiden prosessit. Kuviossa 2 on toimeksiantajalle toteutettu prosessikartta. Tietoperustaosiossa käsiteltiin prosessikäsikirjan tarkoitusta. Tarkoituksena on tuottaa prosessikarttaa tukeva käsikirja, jotta toimeksiantajan henkilöstön olisi helpompi ymmärtää prosessiajattelun mukaisen prosessien kulun, tärkeyden, vastuuhenkilöt sekä tarkoituksen. Pelkkä prosessikartta ei perehtymättömälle henkilölle kerro itse työn päämäärästä, joten sen tueksi tarvitaan kirjoitettu käsikirja, jossa yksittäiset ydin- ja tukiprosessi kuvataan. Prosessikarttaan on valittu toimeksiantajan liiketoiminnan kannalta oleelliset tunnistetut ja nimetyt prosessit. Käsikirjassa kyseiset prosessit on kirjoitetussa muodossa. Prosessikäsikirjassa ei paneuduta yksittäisiin työvaiheisiin, sillä ne eroavat urakka- ja toimintokohtaisesti. Käsikirjan tarkoituksena on antaa prosessiajattelun mukaisen kuva prosessien etenemisestä, vaikka yksittäiset suorituvaiheet eroavatkin tapauskohtaisesti. Jokaiseen prosessiin määritellään toimintoketjun tarpeen, prosessin omistaja sekä prosessia mittaavat mittarit. On huomioitava etteivät kirjoitetut ydinprosessit ole yksittäisiä työputkia vaan prosessit linkittyvät suoranaisesti toisiinsa, muodostaen prosessien verkoston.

3.2 Taloyhtiöprosessi

Jokiväri Oy:n liikevaihdosta merkittävä osa koostuu taloyhtiöiden urakkakilpailutuksen kautta voitetuista ja toteutetuista taloyhtiöjulkisivuremonteista. Ennen varsinaista prosessikuvausta on kerrottava, että osana Jokiväri asiakashankintaprosessia on isännöitsijöille ja suunnittelijoille markkinoitu Jokiväri Oy:n palveluvalikoimaa. Toisin sanoen isännöitsijöillä ja suunnittelijoilla on tiedossa Jokiväri Remonttimestareiden valikoima valitessaan urakoitsijaa.

Prosessikartan mukaisesti asiakastarve prosessissa on prosessin lähtökohtana. Tässä prosessissa asiakastarve käsittää taloyhtiöiden tarpeen kunnostaa asuinkerrostalo. Varsinainen toimintoketju alkaa tarjouspyynnöllä, jonka on laatinut taloyhtiön edustama suunnittelija. Tarjouspyynnössä esitellään halutut

tehtävät toiminnot sekä aikataulutuksen. Tässä prosessissa taloyhtiöt yhdessä edustajan kanssa kilpailuttavat toimeksiantajan. Ratkaisevin yksittäinen tekijä päätöksen takana on hinta. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että taloyhtiöt valitsevat toimijan, joka pystyy mahdollisemman edullisesti ja kustannustehokkaasti suorittamaan urakan. Tarjouspyynnön jälkeen käydään Jokiväriin ja taloyhtiön edustajan välillä urakkaneuvottelu, jossa tarkennetaan tarjouslaskenta ja aikataulu.

Taloyhtiön valittua Jokiväri Oy:n julkisivuremontin urakoitsijaksi etenee prosessi niin, että taloyhtiön ja toimeksiantajan kanssa tehdään urakkasopimus, johon kirjataan maksuerätaulukko ja aikataulukko. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työvaiheet on kirjattu omaan aikataulukkoon ja työvaiheet laskutetaan maksuerätaulukon mukaisesti silloin, kun tietty työvaihe on suoritettu. Urakkasopimuksen jälkeen alkaa prosessin varsinainen suoritusvaihe. Työvaiheet etenevät aikataulun mukaisesti. Varsinaiset toiminnot eroavat taloyhtiöiden tarpeen mukaisesti, mutta prosessin kulku pysyy aina kiinteänä. Prosessin läpimenoaika määräytyy taloyhtiöiden määritellyn aikataulukon mukaisesti, joten prosessin läpimenoaikaa pystytään helposti mittaamaan aikataulusta.

Suoritusvaihe käsittää tässä prosessissa sopimukseen kirjatut asuintaloon tehtävät korjaus- ja remonttitoimenpiteet. Suoritusvaihe on Jokiväriin kannalta nähtävissä helposti, sillä jokainen työvaihe on kirjattu aikatauluun, jota seuraa taloyhtiön edustaman valvojan hyväksyntä. Yksittäisen työvaiheen jälkeen suoritettua toiminnosta laskutetaan maksuerätaulukon mukaisesti. Aikataulukossa on tapauskohtaisesti monta samanaikaista toimintoa, jotka kulkevat limittäin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että suoritusvaihe saattaa pitää sisällään useampia samanaikaisia korjaustoimenpiteitä. Vastaavasti työstä laskuttaminen etenee sen mukaan, kun määritelty toiminto on suoritettu. Varsinainen suoritusvaihe päättyy, kun aikataulu on viety loppuun, toisin sanoen julkisivuremontti on suoritettu. Mikäli työvaiheissa on tehty toimintoja, jotka edellyttävät kunnallisen rakennustarkistajan hyväksyntää, päättyy prosessi lopputarkastukseen ja viimeisen maksuerän laskuttamiseen. Työn luovutusta seuraa Jokiväriin myöntämä takuu-aika, toisin sanoen mahdolliset luovutusta seuraavat korjaukset kuuluvat takuun piiriin.

Strateginen suunnittelu ja ohjaus näkyvät prosessissa siten, että suoritusvaiheessa toimeksiantajan taholta osataan reagoida mahdollisten muutosten mukaan. Jokiväriin johto yhdessä prosessin omistajan kanssa ovat vastuussa siitä, että työnohjaus sekä suunnittelu ovat kaikissa prosessin vaiheissa tiedossa asentajilla. Tukiprosessit kuten välitön laitehuolto ja henkilöstöhallinto tukevat prosessin kulkua.

Prosessin omistaja on Pasi Tolvanen. Taloyhtiöprosessi sitoo keskimäärin noin kolmea asentajaa kuukaudessa. Mikäli kyseessä on keskimääräistä isompi urakka, osallistuu prosessiin tapauskohtaisesti useampi asentaja. Prosessin omistaja ei ole läsnä suorituspaikalla. Suorituspaikalle määritellään Jokiväriin puolesta vastuuasentaja, joka on tarvittaessa yhteydessä työnjohtoon tai prosessin omistajaan. Prosessin edellyttävät resurssit tulevat Jokiväriin puolesta, joko erikseen sovittujen toimitussopimusten mukaisesti tai erillisinä hankintoina. Prosessin mittareita ovat aiemmin mainittu läpimenoaika, sitoutunut henkilöstömäärä sekä myöhemmässä vaiheessa taloyhtiöltä saama asiakastyytyväisyyspalaute. Prosessin omistaja on vastuussa kaikista prosessin vaiheista.

3.3 Henkilöasiakasprosessi

Henkilöasiakasprosessin kuvauksen yhteydessä on nostettava esille, että prosessin kulku eroaa huomattavasti taloyhtiöprosessista. Taloyhtiöprosessin suoritusvaiheissa on nähtävissä hyvin samantyyppiset toiminnot, kun taas henkilöasiakasprosessissa varsinaiset suoritusvaiheet eroavat asiakkaan tarpeen mukaan. Suoritusvaiheet voivat olla esimerkiksi kosteusvaurioiden korjaus, julkisivuremontit, kattoremontit tai sisätiloihin tehtävät remontit ja korjaukset. Prosessin kannalta tämä ei ole merkittävää, sillä vaikkakin suoritusvaiheen tehtävät eroavat tapauskohtaisesti, etenee prosessi joka tapauksessa samantyyppisesti.

Lähtökohtana on asiakastarve, jonka perusteella määräytyy itse suoritusvaihe. Asiakastarvetta tukee asiakashankintaprosessi. Esimerkiksi yhtiön internet-sivuilla kerrotaan hyvin yrityksen tarjoama valikoima. Asiakastarpeen luomisessa on painotettu pitkää-ikää -periaatetta. Toisin sanoen asiakkaalle

pyritään luomaan tarve, vaikkakaan asiakkaalla ei sillä hetkellä olisi tarvetta Jokiväri RemonttiMestareiden palveluille. Onnistunut markkinointi on ratkaisevassa roolissa asiakkaan valitessa toimijaa.

Prosessi lähtee liikkeelle siitä, kun henkilöasiakas ottaa yhteyttä Jokiväriin. Yhteydenotto voi tapahtua joko suoralla tarjouspyynnöllä, tai alustavalla keskustelulla. Asiakstarve määritellään tarkemmin suorituspaikalla käynnin yhteydessä. Jokivärin puolesta edustajana toimivat joko työnjohtaja, aluepäällikkö tai myyntineuvottelija. Käynnin yhteydessä on tarkoitus kartoittaa ja luoda asiakstarve. Prosessin seuraava vaihe on tarjouslaskelman lähettäminen asiakkaalle. Tarjous luodaan asiakstarpeen pohjalta. Prosessi etenee joko niin, että asiakas haluaa mahdollisesti neuvotella työvaiheesta ja hinnoittelusta tai niin, että asiakas hyväksyy Jokivärin tarjouksen. Ratkaisevassa roolissa tässä vaiheessa on se, kuinka hyvin asiakkaalle saadaan luotua tarve ja näkemys siitä, että asiakkaan on valittavat työn tekijäksi Jokiväri RemonttiMestarit. Tätä vaihetta seuraa sopimuksen laatiminen.

Prosessin suoritusvaihe lähtee liikkeelle siitä, kun varsinainen tehtävä toimenpide aloitetaan. Prosessin edellyttämät resurssit hankitaan, kun tiedetään asiakstarpeen mukainen suoritusvaiheen laajuus. Tällä hetkellä toimeksiantajalla ei ole käytössä omaa varastoa, vaan tavarahankinnat tehdään sen mukaan kun on tarvetta. Mikäli suoritusvaihe pitää sisällään useamman kuin yhden vaiheen, voidaan useampi vaihe suorittaa samanaikaisesti. Tämä määräytyy asiakstarpeen mukaisesti.

Työstä laskuttaminen tapahtuu 20-60-20 -kaavan mukaisesti. Toisin sanoen suoritusvaiheen alkaessa asiakkaalta laskutetaan noin 20 % osuus sovitusta urakasta, 60% prosenttia suoritusvaiheen loppupuolella ja loput 20 % kun asiakas on hyväksynyt työn. Jokaisessa maksuvaiheessa käytetään 14 vuorokauden maksuaikakäytäntöä. Pienemmissä urakoissa tämä saattaa tarkoittaa sitä, että varsinainen prosessin suoritusvaihe on valmis, ennen kuin asiakas on maksanut ensimmäistä lähetettyä laskua.

Prosessi päättyy, kun asiakas on hyväksynyt tehdyn työn ja maksanut viimeisen maksuerän. Viimeisen vaiheen yhteydessä asiakkaalle lähetetään

tyytyväisyyskysely, jossa asiakkaalta pyritään saamaan palaute tehdystä työstä. Myös tämän prosessin yhteydessä Jokiväri myöntää tehdyille työlle takuuajan.

Strateginen suunnittelu ja ohjaus näkyvät prosessissa siten, että suoritusvaiheessa reagoidaan asiakkaan mahdollisen muuttuneen tarpeen mukaan. Suorituspaikalla on vastuuasentaja, joka reagoi mahdollisiin muutoksiin ja on yhteydessä työnjohtoon tai prosessin omistajaan, joiden puolesta tehdään mahdolliset muutokset. Tämä saattaa tarkoittaa esimerkiksi sairauspoissaolojen paikkausta tai esimerkiksi reagointia muuttuneeseen asiakastarpeeseen. Johto on vastuussa siitä, että prosessin kaikissa vaiheissa asentajilla on käytössä tarvittavat resurssit. Tukiprosessit tukevat varsinaista ydinprosessia tarpeen mukaan.

Prosessin omistajina ovat aluepäälliköt. Tämä johtuu siitä, että tällä tavoin mahdollisiin asiakastarpeen muutoksiin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti paikkakuntakohtaisesti. Prosessin omistajat ovat Jukka Lasaroff (Joensuu), Vesa Tuononen (Outokumpu) ja Ville Tuppurainen (Kuopio). Prosessin mittareita ovat prosessin läpimenoaika, asiakastyytyväisyys ja toimitusajan täsmällisyys.

3.4 Kumppanuusprosessi

Kumppanuusprosessilla tässä käsikirjassa käsitetään If Vahinkovakuutusyhtiön ja Jokiväri Oy:n välisen kumppanuussopimuksen mukaista toimintamallia. Ennen kumppanuussopimuksen solmimista Jokiväri on toteuttanut If:n kautta tulleita toimeksiantoja tuntilaskutustyön periaatteella. Toisin sanoen If:ltä ovat tulleet toimeksiannot, mutta mitään selkeää toimintamallia ei ole ollut käytössä. Nyt viiden vuoden ajan If:n kanssa on toteutettu kumppanuussopimuksen mukaista toimintamallia. Jokiväri on saavuttanut If:n luottamuksen aikaisemmin toteutetun tuntilaskutustyön kautta. Toimeksiannot käsittävät kosteusvaurioiden korjaamista.

Kumppanuussopimuksen lähtökohtana on In4mo-järjestelmä, jonka kautta kosteusvauriourakat saapuvat Jokivärille. Asiakastarve pysyy tässäkin prosessissa samana, vaikka se välittyy vahinkovakuutusyhtiön kautta. In4mo-

järjestelmään lisätään If:n toimesta vahinkotapahtuma, josta välittyy suoraan informaatio Jokivärille. Jokivärin päässä arvioidaan onko vahinkotapahtuman korjaaminen toteutuskelpoista. Tässä vaiheessa Jokivärin puolesta tehdään ratkaisuesitys tai siirretään työ suoritusvaiheeseen. Mikäli työ hyväksytään, kuitataan prosessin seuraavassa vaiheessa If:lle työ vastaanotetuksi.

Prosessin suoritusvaihe alkaa kun Jokivärin puolesta otetaan yhteys itse vahinkotapahtumapaikalle asiakkaaseen. Asiakkaan kanssa sovitaan käynti- ja korjausajankohta. Käynnin yhteydessä tehdään kustannuslaskelma. Varsinainen korjaustoimenpide eroaa kuten muissakin prosesseissa tapauskohtaisesti, mutta toimintaperiaate pysyy aina samana.

Kun varsinainen korjaustoimenpide on Jokivärin puolesta suoritettu, hyväksytään työ asiakkaalla. Mikäli kaikki on kunnossa, on prosessin seuraava vaihe yhteydenotto vakuutusyhtiöön. If:ä tiedotetaan vahinkotapahtuman korjausvaurion valmistumisesta, jonka jälkeen If:lle lähetetään Jokiväriltä lasku. Prosessi päättyy, kun lasku on If:n puolesta hyväksytty ja maksettu. Samanaikaisten kumppanuusprosessin mukaisten urakoiden määrä vaihtelee tapauskohtaisesti. Kumppanuusprosessin kautta tulleet urakat ovat vuositasolla noin 10 % liikevaihdosta. Uusien urakoiden määrä vaihtelee viikkotasolla yhdestä kymmeneen.

Jokivärin johdolla on koko kumppanuusprosessin kulun aikana tärkeä rooli strategisessa suunnittelussa ja ohjauksessa. Kuten muissakin ydinprosesseissa on johdon ja etenkin prosessin omistajan vastuulla tehdä tarvittavia muutostoimenpiteitä, jotta prosessin kulku ja toimitustäsmällisyys saadaan säilytettyä. Kumppanuusprosessi kumppanuussopimuksen ja In4mo-järjestelmän ansioista linkittyy samalla osaksi If Vahinkovakuutusyhtiön prosesseja.

Prosessin omistaja on Juho Eskola. Kumppanuusprosessissa on vaikea määritellä henkilöstön käyttöasteen, koska urakoiden määrä ja laajuus vaihtelevat tapauskohtaisesti. Prosessin omistajan vastuulla on reagoida mahdollisiin muutoksiin, jotka tapahtuvat If Vahinkovakuutusyhtiön toimesta.

Prosessin mittareita ovat toimitusajan täsmällisyys ja palvelutapahtumien lukumäärä.

3.5 Yritysassiakasprosessi

Yritysassiakasprosessina on tähän asti nähty Jokiväri RemonttiMestareiden lanseeraamaa RM-sopimusta. RM-sopimus tarkoittaa yritysasiakkaalle kokonaisvaltaista remonttiapua. Tarkoituksena on tuottaa yritysten toimitilojen ylläpitoon helppo ja nopea ratkaisu. Varsinaiset tehtävät muutos- ja korjaustyöt määräytyvät yritysasiakkaan tarpeen mukaan. Nämä saattavat olla pienempiä korjauksia ja muutoksia, kuten esimerkiksi kalusteasennukset, lattiapintojen muutokset tai listoitukset. Kunnossapitomuutoksia ovat kosteusmittaukset, lämpökuvaukset ja esimerkiksi rakenneongelmien selvitykset. Suurempia korjaustoimenpiteitä ovat vastaavasti kattoremontit, ulkoverhoukset ja lisälämmöneristykset. Toisin sanoen Jokiväri RemonttiMestarit tarjoavat yritykselle kokonaisvaltaisen ylläpito- ja korjauspaketin, jonka laajuus määräytyy asiakkaan tarpeen mukaan.

Jokiväri tarjoama palveluvalikoima on pyritty markkinoimaan yrityksille ja julkishallinnollisille organisaatioille suorilla yhteydenotoilla. Toisin sanoen organisaatioiden päättäjille on yhteydenotoilla markkinoitu palveluvalikoimaa. Tämä vaihe kuuluu osaksi asiakashankintaprosessia.

Yritysassiakasprosessi käynnistyy, kun asiakas ottaa yhteyttä toimeksiantajaan. Jokiväri RemonttiMestareiden puolesta asiakkaalle suositellaan tutustumispakettia, mikä käsittää sitä, että yritysasiakas saa päiväksi (7 tunniksi) käyttöön Jokiväri asentajan. Päivän aikana asentaja voi tehdä pieniä sisätilamuutoksia asiakkaan halutessa, mutta tarkoituksena on enemmän kartoittaa asiakkaan tarpeen. Mikäli asiakkaalle saadaan luotua tutustumispaketin yhteydessä tarve tai asiakkaalla on entuudestaan näkemys tarpeellisista muutoksista tai korjauksista, tehdään jatkotyösopimus tai tarjous tarpeen mukaisesti. Tapauskohtaisesti asiakas ei käytä Jokiväri suosittelemaa tarjouspakettia vaan yhteydenottoa seuraa itse sopimus ja suoritusvaihe.

On huomioitava, että prosessin suoritusvaihe määräytyy tehtävän muutostyön mukaan. Asiakastarve määrää sen, kuinka monta henkilöä Jokiväriin puolesta sidotaan tehtävään muutos- tai korjaustyöhön. Asiakkaan kanssa sovitaan aikataulu, jonka mukaan suoritusvaihe etenee. Työstä laskuttaminen tapahtuu myös sopimuksen mukaisesti. Prosessin suoritusvaihe, kuten muissakin tämän käsikirjan prosesseissa, määräytyy hyvin pitkälti asiakkaan tarpeen mukaisesti. Näin ollen prosessin läpimenoaika ei ole aina vakio, vaan vaihtelee urakkakohtaisesti. Suoritusvaihe loppuu, kun asiakkaan haluama urakkakokonaisuus saadaan päätettyä. Prosessi päättyy kun työ on laskutettu sopimuksen mukaisesti ja asiakas on vastannut palautekyselyyn.

Kuten muissakin tämän käsikirjan prosesseissa, on Jokiväriin johdon tehtävänä ohjata prosessia ja tehdä siihen tarvittavia muutoksia ja parannustoimenpiteitä. Työn ohjaus ja tukiprosessit tukevat prosessia ja sen kulkua. Prosessin omistaja on Mikko Juvonen. Prosessin mittareita ovat prosessin toimitusajan täsmällisyys sekä prosessin sitoma henkilömäärä suhteessa urakan laajuuteen.

3.6 Asiakashankintaprosessi

Asiakashankintaprosessi eroaa käsikirjan muista ydinprosesseista sen monivaiheisuudella ja pitkäkestoisuudella. Asiakashankintaprosessina käsitetään Jokiväri Oy:n suorittamaa suoraa tai välillistä markkinointia osana asiakashankintaa. Ideana on tuoda asiakkaiden tietoon palveluvalikoima ja saada asiakas kiinnostumaan Jokiväri RemonttiMestareiden palveluista.

Yritysten ja julkis- ja hallinnollisten organisaatioiden kohdalla hyödynnetään yritysasiakasprosessia jo mainittua markkinointikanavaa. Toisin sanoen y-tunnusalaisille toimijoille lähetetään tietoon yrityksen tarjoama palveluvalikoima. Tällä pyritään herättämään kiinnostusta ja mielenkiintoa, vaikkakaan sillä hetkellä potentiaalisella asiakkaalla ei olisi tarvetta toimeksiantajan palveluille. Tämä pitää sisällään myös palveluvalikoiman lähettämisen isännöitsijöille ja suunnittelijoille.

Henkilöasiakkaiden kohdalla hyödynnetään perinteisempiä markkinointikanavia. Lehti-ilmoitusten lisäksi Jokiväri RemonttiMestareiden ulkoisilla internet-sivuilla pyritään herättämään asiakkaiden mielenkiintoa. Tällä pyritään suoriin yhteydenottoihin.

Prosessin lähtökohtana on tarve. Tässä prosessissa asiakastarpeen lisäksi tarpeena on Jokiväriin sisäinen tarve uusille asiakkuuksille. Asiakashankintaprosessin suoritusvaihe pitää sisällään markkinointikanavien ja markkinointisisällön päättämisen ja toimittamisen. Suoritusvaihe määräytyy tehtävän toiminnon mukaisesti.

Tällä hetkellä Jokivärillä on pilottivaiheessa uusi toimintamalli, jonka tarkoituksena on laajentaa asiakashankintaprosessia. Uuden toimintamallin ideana on telemarkkinoinnin avulla herättää potentiaalisten asiakkuuksien kiinnostusta toimeksiantajan palveluvalikoimaa kohtaan. Uudessa toimintamallissa hyödynnetään telemarkkinointiyrityksen palveluita. Toisin sanoen ulkopuolinen taho hoitaa markkinoinnin puhelimitse, jonka perusteella pyritään löytämään uusia asiakkuuksia. Soitettavat soittolistat eivät tule Jokiväriin toimesta, vaan telemarkkinointiyritys vastaa kokonaisuudessaan soittovaiheesta ja tehtävästä markkinoinnista. Mikäli telemarkkinointiyritys saa asiakkaan mielenkiinnon tai suoran yhteydenottopyynnön, välitetään Jokivärille asiakkaan tiedot. Jokiväriin puolesta asiakasta kontaktoidaan ja pyritään sopimaan käyntiaika. Tässä yhteydessä vaihe linkittyy osaksi yritys- tai henkilöasiakasprosessia.

Koska uusi toimintamalli on vasta pilottivaiheessa, ei tässä prosessikirjassa paneuduta uuden toimintamallin vaikutuksiin osana asiakashankintaprosessia. On mahdollista, että myöhemmässä vaiheessa uusi toimintamalli kirjataan tarkemmin auki osaksi asiakashankintaprosessia.

Prosessin omistaja on Mikko Juvonen. Asiakashankintaprosessin mittari on asiakashankintaan kohdistuneet kustannukset versus uusasiakashankinnan kautta saatu liikevaihto.

4 Tukiprosessit

Jokiväri Oy:n tukiprosessit ovat rekrytointi-, henkilöstöhallinto- ja laitehuoltoprosessi. Näiden kaikkien kolmen tarkoituksena on tukea ydinprosessien kulku, varmistaa niiden toimitusvarmuus ja mahdollistaa prosessiorganisaationa toimiminen. Tukiprosessien tukena ovat strateginen suunnittelu ja ohjaus. Jokaiselle tukiprosessille on määritetty omat mittarit. On nostettava esille, ettei kuvatuilla tukiprosesseilla ole yhtä yksiselitteistä kulkukaaviota, vaan niiden kulku- ja suorituvaiheet eroavat prosessikohtaisesti.

4.1 Rekrytointiprosessi

Kuten opinnäytetyön johdannossa on mainittu, on Jokiväri Oy:n henkilöstömäärä kasvanut viime vuosien aikana. Tämän seurauksena organisaatiota pyritään viemään kohti prosessiorganisaatiota. Rekrytointiprosessi on tarkoituksella eriytetty henkilöstöhallintoprosessista.

Prosessin tarpeena ja ydintarkoituksena on saada Jokiväri RemonttiMestareiden joukkoon uutta osaavaa henkilöstöä. Tämän tarpeen pohjalta on prosessien tunnistus- ja nimeämisvaiheessa luotu rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessin ideana on reagoida lisääntyvään asiakastarpeeseen ja samalla varmistaa ydinprosessien kulku.

Rekrytointiprosessin ensimmäisessä suorituvaiheessa hyödynnetään kolmea henkilöstöhankintakanavaa. Ensimmäinen on jo olemassa olevan henkilöstön markkinointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että Jokiväri RemonttiMestareiden henkilöstö tarpeen mukaan suosittelee johdolle potentiaalisia henkilöitä. Toinen hankintatapa on MOL-sivujen hyödyntäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön sivuille julkaistaan hakemus, jonka perusteella saadaan yhteydenottoja. Kolmas tapa on omien internet-sivujen rekrytointilomakkeen kautta tulleen hakijapyyntö.

Rekrytointiprosessin seuraava suorituvaihe on hankintakanavien kautta tulneiden hakemusten analysointi ja haastattelukutsut. Tässä vaiheessa pyritään katsomaan hakijoiden joukosta potentiaalisimmat hakijat, jota seuraa hakijoiden

kontaktointi ja haastattelukutsut. Haastattelussa pyritään kartoittamaan hakijan osaamisalueet. Näillä käsitetään niin suora työn vaatima osaaminen kuin myös henkilön sosiaaliset kyvyt. Kun hakijoiden joukosta on löytynyt taustaltaan sopiva henkilö, hakija kontaktoidaan ja kartoitetaan koska henkilö pystyisi aloittamaan työt. Prosessi päättyy kun henkilön kanssa on allekirjoitettu työsopimus.

Prosessin omistaja on Mikko Juvonen. Prosessin mittarit ovat reagointiaika ja toimitusaika. Toisin sanoen kuinka tehokkaasti mahdollisesti lisääntyvään asiakastarpeeseen pystytään reagoimaan uudella rekrytoinnilla ja kuinka nopeasti rekrytointiprosessi saadaan vietyä läpi.

4.2 Henkilöstöhallintoprosessi

Henkilöstöhallintoprosessin tehtävänä on Jokiväri Oy:n henkilöstön henkilöstövoimavarojen ylläpitäminen sekä kehittäminen. Henkilöstöhallintoprosessin tarpeena on luoda henkilöstölle mahdollisuus toimia yhdenmukaisessa toimivassa prosessiorganisaatiossa.

Prosessi käynnistyy henkilöstösuunnittelulla. Yrityksen johdon tehtävänä on suunnitella, että Jokiväri Oy:ssä työskentelee oikea määrä henkilöitä, henkilöille sopivissa tehtävissä, oikeaan aikaan. Toimeksiantajan visio ja strategia ohjaavat henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnittelu ei välttämättä tarkoita uuden henkilöstön palkkaamista, vaan yhtälailla siinä katsotaan onko tarvetta tehdä muutoksia tämänhetkiseen tilanteeseen. Tämän perusteella peilataan tilanne mahdolliseen tahtotilaan ja tehdään tarvittaessa muutoksia.

Henkilöstösuunnittelun rinnalla henkilöstöhallintoprosessissa huolehditaan henkilöstön työsuhteasioista. Työsuhteasioiden hoito on Jokiväri Oy:ssä työsuhteen ehdoiksi määriteltyjen asioiden hoitamista. Näitä ovat palkanmaksu, työaikakysymykset, sairauspoissaolojen palkat, eläkeasiat jne. Johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että työsuhteasiat ovat henkilöstön kannalta kunnossa.

Yksi prosessin suoritusvaiheista on myös työn organisointi ja arviointi. Tällä käsitetään tehtävän työn organisointia sekä vastuu- ja tehtäväjakoja. Tarkoituksena on varmistaa ydinprosessien kulku mahdollisten muutosten myötä. Vastuu- ja tehtäväjako tarkoittaa Jokiväri Oy:ssä tehtäväkiertoa sekä mahdollisia tehtäväkuvien muutoksia. Tarkoituksena on pyrkiä vaikuttamaan henkilöstön kannalta muuttuviin tilanteisiin. Henkilöstön kehittäminen kuuluu osana henkilöstön arviointia ja organisointia. Tehtäväkierrolla henkilöstön osaamista laajennetaan sekä annetaan henkilöstölle mahdollisuus kehittyä oman osaamisalueen ulkopuolelle. Tällä tavoin työtehtäviä saadaan monipuolistettua ja henkilöstön viihtyvyyttä parannettua. Henkilöstön kehittäminen voi olla myös henkilön jatkokouluttamista. Toisin sanoen työnantaja, Jokiväri Oy, antaa henkilöstölleen mahdollisuuden kouluttautua joustamalla mahdollisesti työajassa.

Henkilöstöhallintoprosessi kulku ei ole määriteltävissä yhtä yksiselitteisesti kuin esimerkiksi rekrytointiprosessi. Henkilöstöhallintoprosessin tarkoituksena on luoda henkilöstölle pohja toimia. Ideana on pyrkiä vaikuttamaan henkilöstöä koskeviin kysymyksiin ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden toimia ja kehittyä osana yritystä. Henkilöstöhallintoprosessia on myös hankalampi mitata kuin muita käsikirjassa kuvattuja prosesseja, sillä yksittäisiä henkilömuutoksia ei välttämättä nähdä osana prosessia. Tarkoituksena on tulevaisuudessa pohtia, miten yksittäisillä mittareilla, esimerkiksi sairauspoissaoloilla, saadaan mitattua prosessin tehokkuus. Määrällisestä tunnusluvusta on tarkoitus tehdä laadullinen muuttuja, jotta prosessin tehokkuutta voitaisiin tulevaisuudessa mitata. Prosessin omistaja on Mikko Juvonen.

4.3 Laitehuoltoprosessi

Laitehuoltoprosessin tarkoituksena on mahdollistaa laitteiden toimivuus. Nimensä mukaisesti tämän tukiprosessin ydintoiminto on laitehuolto. Laitehuolto Jokiväri Oy:ssä käsittää pakettiautojen ja nostimien huoltoa. Edellä mainitut laitteet ovat ratkaisevassa roolissa ydinprosessin kulun kannalta, sillä pakettiautoja ja nostimia käytetään jokapäiväisessä toiminnassa. Näin ollen laitteiden toimitusvarmuus mahdollistetaan laitehuollon avulla.

Laitehuoltoprosessin tarpeena on mahdollistaa toimivat pakettiautot ja nostimet. Prosessin suoritusvaihe käsittää itse laitteisiin tehtäviä huolto- ja korjaustoimenpiteitä. Näitä ovat määräaikaishuollot ja mahdolliset korjausvahinkojen korjaamiset. Suoritusvaihe käynnistyy kun tehtävään laitteeseen on suoritettava määräaikaishuolto tai laitteeseen tulee vikaa. Tätä vaihetta varten Jokiväri Oy:ssä on kaksi asentajaa, joiden vastuualueella on laitehuolto. Laitehuoltoa tehdään joko laitevalmistajan ennalta määrätyn huoltosuunnitelman tai tarpeen mukaan. Tarpeella käsitetään äkillisiä korjaustoimenpiteitä, joita ei voida ennustaa.

Laitehuoltoprosessin läpimenoaika määräytyy tehtävän huolto- tai korjaustoimenpiteen mukaan ja vastaavasti prosessi päättyy kun laite on saatu huollettua. Koska prosessin tarkoituksena on mahdollistaa ydinprosessien kulku ja toimitusvarmuus, pyritään huollot ja korjaukset tekemään mahdollisimman nopealla toimitusajalla. Juuri tämän takia prosessia ei ole ulkoistettu alihankkijalle, kuten pienempien sähkötyökalujen huolto. Tällä pyritään vaikuttamaan mahdollisimman nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Prosessin omistajat ovat aiemmin mainitut aluepäälliköt, sillä tehtävät huolto- ja korjaustoimenpiteet tapahtuvat alueellisesti eri aikaan. Prosessin mittarit ovat laitehuoltojen kappalemäärä ja huolto- tai korjausajan kesto.

5 Kehitysehdotukset

Tietoperustaosiossa oli mainittuna, ettei prosessityö ole varsinaisesti koskaan valmis. Prosessiorganisaatioon siirtyminen on aina vaiheittaista, joten on luontaista että näin alkuvaiheessa kehityskohteita löytyy useita. Opinnäytetyön edettyä löytyi toimeksiantajan toimintamalleissa kuin myös luonnollisesti kuvatuissa prosesseissa selkeitä kehityskohteita. Koska opinnäytetyön tarkoituksena ei ole suoranaisesti kehittää organisaation yhtä osa-aluetta, vaan kuvata tämänhetkistä tilannetta kehityksen näkökulmasta, nostettiin kehityskohteiksi muutamia prosesseihin ja toimintamalleihin liittyviä kehitysehdotuksia.

Ydinprosessien, etenkin taloyhtiö- ja henkilöasiakasprosessien kohdalla nousi prosessikuvauksen yhteydessä esille tavarahankintamenettely. Toisin sanoen toimeksiantaja hankkii tehtävään työhön tarvitsemansa tarvikkeet erillishankintoina eikä oman varaston kannattavuutta ole laskettu. Tähän liittyen on ensimmäinen kehitysehdotus. Prosessityö ja -organisaatio vaativat sen, ettei prosessi katkea missään välissä puuttuviin syötteisiin. Tähän kehitysehdotuksena on oman varaston versus suorien hankintojen kannattavuuden ja sitoutuneen pääoman laskeminen. Tällä nähtäisiin kumpi vaihtoehtoista on kannattavampi ja miten se vaikuttaa prosessien läpimenoaikaan sekä toimitusvarmuuteen. Prosessien tunnistusvaiheessa toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa ei noussut esille, että tavarantoimituksen ja toimittajien kanssa olisi ollut vaikeuksia, mutta ennalta ehkäisevänä olisi suositeltavaa määritellä paljonko oma varasto sitoisi pääomaa ja vaikuttaisiko se riskin pienenemiseen prosessin kannalta.

Koska prosessityö on vasta alussa, löytyy varsinaisiin tunnistettuihin, nimettyihin ja käsikirjassa kuvattuihin prosesseihin myöhemmässä vaiheessa varmasti kehitysehdotuksia. Toisena kehitysehdotuksena olisikin konkreettinen, isojen organisaatioiden tapainen, prosessiläpikävely. Tällä tarkoitetaan, että jokainen yksittäinen prosessi käveltäisiin läpi organisaation sisällä. Prosessiläpikävelyyn olisi suositeltavaa ottaa johdon lisäksi asentajia, jolloin heidän näkemys tämänhetkisestä tilanteesta tulisi paremmin ilmi. Prosessiläpikävelyllä tarkennettaisiin prosessivaiheita ja tarvittaessa kirjattaisiin niitä uudelleen prosessikäsikirjaan. En näkisi myöskään pahana, että jos organisaatiossa halutaan muuttaa nimettyjä ja kuvattuja prosesseja, olisi tämä varmasti myös hyvä kehityssuunta. Koska prosessityö on toimeksiantajan organisaatiossa sen verran alkuvaiheissa, ei ole mitään syytä miksi ei myöskään tässä prosessikäsikirjassa kuvattuja prosesseja olisi syytä muokata. Tarkoituksena on, että toimeksiantaja kehittyisi entistä enemmän prosessiorganisaation suuntaan.

Kolmantena kehitysehdotuksena on henkilöstön, etenkin asentajien, sitoutuminen prosessityöhön. Yhteydenottojen aikana ei käynyt kovin hyvin esille, kuinka asentajat ovat tietoisia ylipäättään prosessiorganisaatiosta ja työnantajan muutostarpeista. Tähän liittyen olisi suositeltavaa ottaa asentajat

aiemmin mainittuun prosessiläpikävelyyn mukaan, jolloin henkilöstölle tulee sitoutuneisuuden tarve. Prosessiajattelun mukaisesti koko henkilöstö on saatava mukaan prosessityöhön.

6 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi oli haastava. Varsinaisen tehtävän työn rajaaminen onnistui suhteellisen nopeasti, mutta tehtävän työn suunnittelu ja toteutus vei suunniteltua pidemmän aikaa. Tehtävän työn kannalta oli aluksi vaikeaa löytää asioita, jotka auttaisivat tehtävään työhön. Tällä tarkoitan sitä, ettei vastaavanlaisiin organisaatioihin tehtyjä prosessikarttoja löytynyt. Prosessityöhön liittyviä opinnäytetöitä on tehty lukuisia, mutta ne keskittyivät lähinnä jo olemassa olevan prosessiorganisaation muutoksiin.

Toinen haastava tekijä oli itse toteutettavan toimeksiannon suunnittelu ja toteuttaminen. Prosessiajatteluun ja prosesseihin liittyvää teoriaa oli tarjolla paljon, mutta sen kiteyttäminen osaksi tehtävää toimintoa tuntui haastavalta. En halunnut ottaa tietoperustaosioon sellaista teoriaa, mikä olisi liian yleisluontoista eikä auttaisi itse tehtävää prosessikarttaa. Myös itse tehtävän prosessikartan malli aiheutti paljon päänvaivaa. Prosessikarttoja on prosessimuutoksista kertovissa teoksissa ja internet-sivuilla paljon, mutta kaikki olivat räätälöityjä huomattavasti suuremmille organisaatioille, joissa prosessityö on viety huomattavasti pidemmälle. Jouduin tässä vaiheessa poimimaan hyviä ideoita eri lähteistä ja rakentamaan oman näkemykseni mukaisen prosessikartan, joka olisi kuitenkin helppolukuinen ja suhteellisen yksinkertainen.

Opinnäytetyöprosessissa yhteydenpito sidosryhmien välillä jäi mielestäni liian vähäiselle. Koska opinnäytetyöhön osallistuvat organisaatiot ovat Joensuussa ja itse Helsingissä, jäi yhteydenpito omalta osaltani sähköpostien ja puhelinkeskusteluiden varaan. Kahden toimeksiantajalla käydyn tapaamisen aikana työ saatiin kuitenkin hyvin liikkeelle ja tehtävä toimeksianto oli tiedossa kaikilla osapuolilla.

Kokonaisuutena opinnäytetyössä pääsin laajasti käyttämään opintojen aikana opittuja tietoja ja taitoja, jotka kehittyivät entistä enemmän opinnäytetyöprosessin aikana. Eri prosessiorganisaatioihin ja prosessityöhön perehtyminen laajensi omaa osaamisaluetani ja koen entistä paremmin ymmärtäväni prosessityön tärkeyden 2000-luvun organisaatioissa. Samalla koen, että Jokiväri Oy:lle on hyötyä tehdystä työstä. Tämä auttaa käynnistämään prosessityötä entistä laajemmin organisaatiossa. Yhtenä tarkoituksena työssäni oli, että henkilöstö ymmärtäisi prosessityön tärkeyden ja että henkilöstö saataisiin muutokseen mukaan.

Lähteet

- Alhola, K. 2000. Toimintolaskenta, perusteet ja käytäntö. Helsinki. WSOY.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskky. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2012.
<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>
 11.2.2014
- Kvist, H-H, Arhoma, S, Järvelin, K, Räikkönen, J. 1992. Asiakasprosessit, miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Espoo. Laatuakeskus Excellence Finland.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Helsinki. Suomen laatuakeskus Oy.
- Moisio, J. 2004. Prosessiajattelun perusteita. Qualitas Fennica Oy.
http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Prosessiajattelun_perusteita..pdf 6.1.2014
- Moisio, J. 2005. Kouluta esimiehille prosessiajattelua. Qualitas Fennica Oy.
http://www.qualitas-fennica.fi/sites/default/files/article_attachments/Kouluta_esimiehille_prosessiajattelua..pdf 4.2.2014.
- PirAMK, 2010. Prosessiajattelu.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1107020303613.html>
 13.12.2013
- Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki. Talentum.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Helsinki. Hakapaino Oy.
- Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Laatuakatemia. <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm> 13.1.2014.
- Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014. Henkilöstöhallinto.
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542> 3.3.2014
- Valtiovarainministeriö, 2010.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/miten_hallita_sairauspoissaoloja.pdf
 2.4.2014